

# ***LE CONTROLE DE GESTION ENTRE RESPONSABILITE GLOBALE ET PERFORMANCE ECONOMIQUE LE CAS D'UNE ENTREPRISE SOCIALE POUR L'HABITAT***

**François MEYSSONNIER**

Professeur de Sciences de Gestion  
GREFIGE-CEREMO  
Université Paul Verlaine – Metz

ESM/IAE de Metz

3 place Edouard Branly

57 070 Metz

E-mail : [meyssonnier@univ-metz.fr](mailto:meyssonnier@univ-metz.fr)

**Fana RASOLOFO-DISTLER**

Doctorante – Bourse CIFRE

GREFIGE-CEREMO

Université Paul Verlaine – Metz

ESM/IAE de Metz

3 place Edouard Branly

57 070 Metz

E-mail : [rasolofo-distler@univ-metz.fr](mailto:rasolofo-distler@univ-metz.fr)

## Résumé :

Le contrôle de gestion est au cœur de la relation entre responsabilité globale et performance économique des entreprises.

Le cas d'une Entreprise Sociale pour l'Habitat est présenté. Son système de pilotage est décrit et on constate que les outils et les indicateurs de gestion (financiers et/ou sociétaux) y sont utilisés de façon relativement intégrée et cohérente mais avec une finalité qui reste principalement économique.

Il apparaît que les outils et les indicateurs RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) ont souvent une double nature et participent également à la performance financière.

Cet exemple, atypique mais particulièrement révélateur, montre que le découplage, prôné par certains, entre les instruments de gestion à vocation financière et ceux à vocation sociétale n'est pas inévitable.

Mots Clés : responsabilité sociale de l'entreprise, performance financière, contrôle de gestion, tableaux de bord.

## Abstract

*Management control is essential in the relation between global responsibility and economic performance of firms.*

*A case of a Social Firm for Housing is presented. Its piloting system is described and one can see that management tools and indicators (financial and/or social) are used in a relatively integrated and consistent way but with an aim which is mainly economic.*

*It appears that SRF (Social Responsibility of the Firm) tools and indicators are often of a double nature and as well part of the financial performance.*

*This example, although atypical, is especially enlightening and shows that the splitting that is supported by some people, between management tools which are financially oriented and those which are socially oriented, is not a given.*

Key Words: social responsibility of the firm, financial performance, management control, scorecards.

## Introduction

Le développement capitaliste s'est fondé sur la compréhension intellectuelle (libéralisme économique) et la démonstration pratique (révolution industrielle en Grande-Bretagne puis plus généralement en Occident) que la recherche de l'intérêt individuel (enrichissement personnel) contribuait au développement collectif de l'économie (à l'emploi et à la hausse du niveau de vie global dans la société). Depuis la fameuse « Fable des abeilles » de Mandeville (1714) démontrant que « *Les vices privés font le bien public.* », formule reprise par Montesquieu dans « L'esprit des lois » (1748) sous la forme « *Chacun va au bien commun en croyant aller à ses intérêts particuliers.* », les économistes ont cherché à débarrasser l'analyse des comportements des agents économiques des considérations idéologiques et morales.

Il est clair que les acteurs de l'économie ont, à titre personnel, leurs valeurs et leurs convictions (cf. Weber et le rôle du protestantisme). Il est normal que la société fixe des règles, des contraintes, des garde-fous au fonctionnement de la vie des affaires (comme très récemment la loi Sarbanes-Oxley par exemple). Cela a toujours existé et heureusement. Mais ce qui est nouveau depuis quelques temps c'est le développement de conceptions soutenant que, par delà les contraintes légales, l'intériorisation institutionnelle de la responsabilité sociétale est une nécessité voire même un atout dans le fonctionnement des entreprises. Les chartes morales d'entreprise, l'affirmation de valeurs propres à telle ou telle firme et la mise en avant d'une performance organisationnelle globale remplaçant la performance économique traditionnelle sont des exemples significatifs de cette nouvelle tendance. Toutefois beaucoup des grandes réussites économiques d'entrepreneurs ou d'entreprises se sont réalisées en profitant des interstices non balisés de la vie des affaires et de possibilités d'accumulation initiale à la limite de la légalité ou de la morale (Villette et Vuillermot, 2005). On sait aussi que beaucoup des valeurs fondatrices deviennent assez secondaires quand la survie des entreprises est en cause dans la grande compétition mondiale actuelle. Ne s'agit-il pas alors seulement d'une justification de façade visant à une légitimation institutionnelle assez typique des temps calmes après l'accumulation fondatrice peu regardante sur les moyens et avant la gestion difficile des restructurations liées à la mondialisation ?

Pour toutes ces raisons, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (on devrait employer plutôt le terme de « sociétale », car les aspects environnementaux sont inclus comme les aspects purement sociaux dans ce concept, mais nous nous plions à la terminologie habituelle) amène à s'interroger sur l'articulation entre responsabilité globale et performance économique. En particulier on peut se demander si la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE dorénavant dans le texte) est réellement au cœur des choix de gestion courants de l'entreprise ou s'il s'agit d'une dimension supplémentaire, subordonnée et de communication institutionnelle. Une des possibilités, encore peu exploitée et riche d'enseignements à notre avis, pour tenter de répondre à cette question, est de passer par le contrôle de gestion. C'est ce que nous allons essayer de faire ici. En allant sur le terrain pour explorer la réalité des pratiques socialement responsables dans la gestion interne des entreprises, nous pourrons mieux mesurer l'impact de la RSE sur les comportements organisationnels et son statut dans la gestion de l'entreprise.

Notre problématique de recherche sera la suivante : la RSE est-elle présente et actionnée dans les dispositifs de gestion de l'entreprise (problème de l'effectivité) et est-elle intégrée dans le système de pilotage global (problème de la finalisation) ? Notre étude, de

nature exploratoire est basée sur une démarche de recherche-action. Elle s'appliquera à une entreprise de nature particulière (issue de l'économie sociale). Elle devrait permettre de décrire une mise en œuvre concrète et assez avancée d'une démarche de responsabilité globale.

Dans une première partie, nous nous intéresserons à l'impact de la RSE sur l'instrumentation de gestion. Un état de l'art sera effectué afin d'étudier la relation entre responsabilité globale et performance économique (1.1.) puis l'importance du contrôle de gestion (1.2.). Dans un deuxième temps, l'étude de cas sera présentée. Après avoir décrit le secteur des Entreprises Sociales pour l'Habitat (2.1.), une ESH particulièrement performante et innovatrice sera prise comme terrain de recherche (2.2.). Dans une troisième partie nous procéderons à la description de la stratégie et du management de l'entreprise (3.1.), des instruments de gestion (3.2.) et du système de pilotage (3.3.). Nous pourrions enfin, dans la dernière partie, analyser le rôle des outils de gestion (4.1) et du contrôle de gestion dans l'entreprise (4.2.) puis élargir nos réflexions (4.3.).

## **1. La problématique de l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'instrumentation de gestion**

### **1.1. La relation entre responsabilité globale et performance économique des entreprises**

La responsabilité sociale de l'entreprise est actuellement l'objet de nombreux débats. Bowen (1953) a initié la notion de RSE en considérant que les intérêts de l'entreprise et ceux de la société devaient converger à terme. Friedman a vivement réagi (1970) considérant que : « *La responsabilité sociale des entreprises est de faire du profit* » et que toute autre attitude représentait un prélèvement indu sur la substance de l'entreprise, sur les revenus de ses actionnaires et un obstacle au bon fonctionnement du capitalisme. Ce point de vue fut repris par Drucker (1984) qui soutint que : « *Faire du profit est socialement incompatible avec la responsabilité sociale de l'entreprise* » qui a comme seule mission de créer du capital, permettant de faire des investissements et donc de générer des emplois futurs. Malgré cette opposition, plusieurs auteurs ont contribué à développer le concept de RSE. Carroll (1979), l'un des auteurs les plus connus du courant *Business and Society*, en a précisé les composantes : l'entreprise doit remplir d'abord ses responsabilités économiques (faire du profit) et légales (respecter les lois), assumer ensuite un comportement éthique (être loyale et respectueuse dans la vie des affaires) et tendre enfin vers des actions philanthropiques (être une entreprise citoyenne au service de la communauté). Wartick et Cochran (1985) ont analysé les politiques mises en œuvre en matière de RSE. Wood (1991) a proposé un modèle reliant principes, mise en œuvre et effets de la RSE. On peut considérer aujourd'hui, en reprenant la définition de Jones (1980), que : « *La responsabilité sociale de l'entreprise est la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers des acteurs sociaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales et réglementaires* ». L'apport du discours sur la RSE est donc inversement proportionnel au développement des contraintes juridiques encadrant sur le terrain sociétal le fonctionnement des entreprises.

La littérature très riche sur la question de la relation entre RSE et performance financière a été synthétisée par Preston et O'Bannon (1997) dans une typologie qui met en évidence les différents types de rapports possibles :

- La performance financière peut déterminer la performance sociale de façon positive (distribution généreuse des surplus) ou négative (chasse rigoureuse à toute forme de *slack*) ;
- La performance sociale peut agir sur la performance économique de façon positive (impact de l'effet de réputation sur les clients potentiels) ou négative (coûts des mesures sociales) ;
- En prolongeant ces deux visions de façon dynamique, on peut assister dans le temps à des synergies favorables (performances financière et sociale s'accroissant de façon conjointe) ou défavorables (performances financière et sociale décroissant de façon liée).

Certains ont complété cette typologie en ajoutant l'hypothèse de neutralité entre ces deux types de performance (Gond, 2001) ou de relation plus complexe (Moore, 2001). Une synthèse de la littérature effectuée sur la base de 122 études réalisées entre 1971 et 2001 (Margolis et Walsh, 2003) donne des résultats ambigus : 51 études associent positivement performance sociale et performance financière, 7 montrent un lien négatif, 20 études sont mitigées et 27 indiquent qu'il n'y a pas de lien ! Une autre synthèse effectuée par Orlitsky, Schmidt et Rynes (2003) sous la forme de méta-analyse de la littérature, corrigée des artefacts statistiques, considère qu'il existe une relation positive entre RSE et performance financière avec de meilleurs résultats si on prend comme indicateurs de la performance financière les données comptables et financières plutôt que le cours boursier. Toutefois l'existence d'une variance résiduelle élevée dans cette étude suggère que de nombreuses variables modératrices sont susceptibles d'intervenir dans cette interaction très largement indéterminée entre RSE et performance financière.

Ceci amène les auteurs d'un article de synthèse sur cette question (Allouche et Laroche, 2005) à insister sur l'importance des recherches contextuelles à mettre en œuvre : « *La recherche d'une explication globale du lien entre responsabilité sociale de l'entreprise et performance économique et financière de l'entreprise reste un objectif difficile voire impossible à atteindre. Le développement des connaissances passe par la reconnaissance et l'identification des multiples facteurs de contingence affectant l'interaction.* ». On peut compléter la recommandation en soulignant l'importance de l'étude des instruments de gestion mis en œuvre dans l'entreprise socialement responsable.

## 1.2. La question centrale du contrôle de gestion

Dans l'étude des rapports entre responsabilité globale et performance économique, l'instrumentation de gestion représente une porte d'entrée très peu exploitée alors que c'est, à notre avis, la pierre de touche du débat. Comme le remarque Quairrel (2006), alors que les dispositifs externes d'évaluation et de notations des entreprises en matière sociétale font l'objet de nombreuses publications, les systèmes internes de mesure des performances mis en œuvre par les entreprises (dans le cadre du contrôle de gestion) pour accompagner le déploiement d'une stratégie de développement durable sont peu étudiés par la littérature académique. Les dispositifs internes de mesure de la performance globale de l'entreprise sont apparemment de deux ordres. On peut effectuer l'intégration de manière comptable (en mesurant l'impact financier des coûts ou investissements sociaux ou environnementaux) ou on peut rechercher une intégration par la construction d'un ensemble cohérent mais non homogène d'indicateurs (couvrant tout le champ de la responsabilité élargie de l'entreprise).

Dans la première catégorie on trouve les approches en terme de comptabilité environnementale (Christophe, 2000), de comptabilité sociale (Capron, 2000) ou même, plus ancienne, la méthode des coûts cachés (Savall, 1987) quand elle s'applique au domaine social ou environnemental. Dans la deuxième catégorie on trouve les contributions qui tournent autour du *Sustainability Balanced Scorecard* (Figge et alii, 2002, a ; Zingales et alii, 2004). Il est toutefois nécessaire de distinguer entre les différentes visions du *Balanced Scorecard*.

Choffel et Meyssonier (2005) ont souligné que le *Balanced Scorecard* peut être soit le système central de pilotage de la performance financière (à la place ou en liaison avec les budgets), soit une représentation stratégique partagée (un simple outil d'information parmi d'autres). Dans le premier cas, dans une démarche de RSE, on introduit seulement les indicateurs sociaux et environnementaux dans les chaînes de causalité et on ne change pas la logique du *Balanced Scorecard* qui reste fondamentalement financière. Dans le deuxième cas, pour mesurer la RSE, on introduit un cinquième axe sociétal à côté des quatre axes bien connus (apprentissage, process, clients, finance) ou bien on construit un outil de communication en matière de RSE à part sous la forme d'un *Sustainability Balanced Scorecard* autonome. Les différentes méthodes de mise en œuvre de la RSE n'opposent donc pas les outils (outils comptables centrés sur le résultat versus *Balanced Scorecard* multidimensionnel) mais plutôt les modalités du contrôle (sur la base d'indicateurs articulés et à finalité ultime économique ou au contraire en se référant à des indicateurs dissociés sans volonté d'agrégation).

L'étude détaillée de l'instrumentation de gestion mise en œuvre concrètement dans les entreprises pourra éclairer sur la nature de la RSE. Les démarches et outils RSE sont soit pris en compte dans le système de pilotage de l'entreprise (dans une relation dialectique avec la performance économique), soit traités de façon déconnectée (avec les risques qu'il s'agisse plus de discours que d'actions réelles). Le contrôle de gestion est, sous cet angle, un révélateur de l'effectivité de la RSE (réalité managériale ou communication institutionnelle ?) et de son rapport à la finalité économique (la RSE est-elle convergente ou contraignante par rapport à la recherche du profit ?).

## **2. La présentation de l'étude de cas**

### **2.1. Une approche contextualisée : le cas paradoxal des Entreprises Sociales pour l'Habitat**

Les Entreprises Sociales pour l'Habitat (ESH) sont des sociétés anonymes spécialisées dans la construction d'habitations à loyer modéré et issues des anciennes pratiques patronales paternalistes. A la différence des Offices Publics d'Aménagement et de Construction (OPAC) qui sont des établissements publics rattachés à des collectivités territoriales et soumis au code des marchés publics et au régime de la comptabilité publique, les Entreprises Sociales pour l'Habitat (ESH) sont des sociétés d'HLM de droit privé dont l'objet social est d'intérêt général. Il en résulte plusieurs contraintes spécifiques (réinvestissement des bénéfices, limitation de la rémunération des actionnaires, appel d'offres sur un marché public). Le secteur des ESH regroupait, fin 2005, 292 sociétés, gérant environ 2 millions de logements sociaux. Ceci permettait de loger 4,5 millions de personnes soit plus de 7% de la population française (Fédération des ESH, 2006).

La gouvernance des entreprises du secteur est particulièrement encadrée. Les principaux actionnaires des ESH sont les entreprises (via les comités interprofessionnels du logement, les chambres de commerce, les unions patronales ou en direct) dans 35% des cas (proportion stable depuis plusieurs années) et les organismes d'HLM dans 26% des cas (situation en progression depuis quelques années). La loi Borloo de 2003 prévoit que les actionnaires ont droit à douze administrateurs sur dix-huit au conseil d'administration. Les collectivités territoriales et établissements publics d'une part et les locataires d'autre part ont droit chacun à trois administrateurs au conseil d'administration. Pour la construction de logements sociaux, les ESH bénéficient des prêts aidés de la Caisse des Dépôts (au travers des ressources du livret A), du 1 % logement (au travers de la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction) et des subventions de l'Etat. Le taux de fonds propres s'établit en moyenne à 9 % des coûts de revient prévisionnels. En raison de leur mission d'intérêt général, les ESH, comme l'ensemble des organismes de logement social, sont régulièrement soumis à des contrôles de la Mission Interministérielle d'Inspection du Logement Social (MILOS) et font l'objet d'un rapport annuel (Mission Interministérielle pour le Logement Social, 2004).

Alors que le secteur de l'habitat social était très normalisé, sans problème de financement majeur et relevait exclusivement du champ de l'économie sociale, la situation se modifie quelque peu. Les ESH qui avaient déjà un statut de droit privé et des obligations économiques sont confrontées à un environnement mouvant (l'impact des restructurations industrielles sur la mobilité de la population et par conséquent sur la localisation du parc de logement social), à des concurrences nouvelles (les frontières entre opérateurs sociaux et investisseurs privés devenant plus floues) et à des modes de fonctionnement en évolution (par exemple en matière de ressources financières mobilisables). Le cas des ESH est donc paradoxal par rapport aux sociétés capitalistes classiques. Alors que la plupart des entreprises privées sont dans un mouvement (contraint ou volontaire) qui les amène à faire place à la dimension sociétale à côté de la dimension économique traditionnelle (RSE en plus de la recherche du profit), les ESH font le cheminement inverse et développent les aspects managériaux et économiques à côté des éléments sociaux traditionnels qui caractérisaient leur gestion.

Il y a là un angle d'analyse novateur sur la RSE : l'approche par l'instrumentation de gestion (réalité des pratiques plutôt que communication externe) et un contexte original voire paradoxal celui des ESH qui n'évoluent pas de l'économique vers le sociétal mais suivent un parcours inverse ... ce qui après tout touche aussi beaucoup d'autres organisations issues du secteur public (comme EDF, la SNCF ou France Télécom) ou du secteur coopératif-mutualiste (comme dans les banques et assurances).

## **2.2. Le terrain de recherche : une entreprise particulièrement innovante, Batigère**

Batigère est née de la sidérurgie lorraine. En 1985, elle gère 10 000 logements sociaux et coordonnait les activités d'une société d'HLM et d'un collecteur du 1 % logement. En 30 ans, son patrimoine immobilier a considérablement augmenté pour atteindre actuellement les 60 000 logements. Parallèlement son organisation s'est sensiblement diversifiée autour de trois activités autonomes mais étroitement articulées :

- Le logement social, par le biais de la société Batigère Sarel qui contrôle elle-même neuf sociétés filiales (avec ses 10 Entreprises Sociales pour l'Habitat, le groupe

Batigère est le premier opérateur immobilier du Grand Est de la France et un des 10 premiers au niveau national) ;

- Le réseau 1% logement sous la marque Cilgère regroupant six collecteurs de la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction ;
- Le secteur des activités de services et patrimoniales fédérant toutes les activités dans le domaine de la transaction immobilière ou de l'administration de biens logés dans différentes sociétés.

Notre étude porte plus précisément sur le pôle Entreprises Sociales pour l'Habitat (Batigère-Sarel et ses filiales). Avec ses 60 000 logements, il emploie 979 personnes en 2005 et dégage un chiffre d'affaires de 241 millions d'euros. Le résultat courant se monte à 14,5 millions d'euros et le résultat net à 36,9 millions d'euros. Les investissements en matière de patrimoine immobilier se chiffrent à 266 millions d'euros dont 55 millions d'euros pour l'entretien et la modernisation du patrimoine existant, 93 millions d'euros pour la construction neuve de logements et 118 millions d'euros pour la croissance externe.

Nous rendrons compte de ce qui a pu être observé dans le cadre d'une recherche action longitudinale avec immersion sur la durée dans l'entreprise. Un des auteurs, doctorante, est actuellement en poste au service contrôle de gestion (plus particulièrement chargée du suivi du budget et de la mise en place des tableaux de bord) dans le cadre d'une bourse CIFRE de 3 ans. L'autre auteur est le directeur de thèse qui assure le suivi du travail de recherche et la prise de distance nécessaire par rapport au terrain dans le cadre des réunions régulières de suivi de la recherche. Dans la première phase de la recherche-action, l'observation du fonctionnement interne de Batigère a permis de voir comment s'articulaient les différentes dimensions de sa gestion au niveau des outils décisionnels et managériaux et de ses systèmes d'information et d'animation. Nous allons restituer ici, par une vision en coupe à un moment donné, les informations tirées d'entretiens, réunions et documents collectées au cours de la première année de travail sur le terrain.

### **3. La description des dispositifs de gestion de l'entreprise**

#### **3.1. La stratégie et le management chez Batigère**

Les orientations stratégiques et la culture d'entreprise de Batigère sont facilement identifiables et sont formalisées dans chaque société. Ces orientations reprennent celles du plan stratégique de patrimoine immobilier définissant, à la demande de l'Etat et à horizon de 5 et 10 ans, les orientations en matière de gestion du parc immobilier social. Les axes stratégiques prioritaires de Batigère (que nous retrouvons déclinés dans différents dispositifs de gestion) sont :

- Valoriser et diversifier le patrimoine ;
- Assurer un logement aux personnes les plus fragiles ;
- Définir et garantir le niveau de services ;
- Gérer et développer les compétences ;
- Agir sur l'environnement ;
- Pour une performance globale et durable.

Dans le principal document de synthèse interne de l'entreprise, intitulé « Orientations stratégiques 2005-2009 », ce sont le premier et le dernier volets qui sont les plus détaillés et pour lesquels des objectifs chiffrés précis ont été fixés. Par exemple, pour valoriser le

patrimoine, la politique immobilière repose sur un classement en trois catégories du parc de logement :

- Les logements en difficultés : logements avec un handicap technique et un marché locatif faible voire inexistant ;
- Les logements à risque : logements présentant un des deux handicaps (technique ou de marché) ;
- Les logements attractifs : logements qui répondent aux besoins de confort d'aujourd'hui des locataires et qui sont situés sur un marché locatif actif.

En fonction de cette classification, des actions vont être mises en œuvre qui feront l'objet de politiques différenciées : la démolition-reconstruction, la cession à l'occupant, la réhabilitation ou la construction neuve. La valorisation et la diversification du patrimoine sont très précisément cadrées avec des objectifs annuels sur les 5 ans du plan stratégique : en moyenne chaque année, réhabiliter 1 200 logements, en détruire 200, en construire 900, racheter 550 logements par croissance externe, favoriser l'accession sociale des locataires sur 500 appartements, construire 120 maisons individuelles, etc. Pour cela le détail des ressources et des emplois financiers est chiffré.

A côté de ces objectifs quantitatifs du document « Orientations stratégiques 2005-2009 », Batigère développe des actions qualitatives (de type RSE) tournées vers la préservation de l'environnement (opérations « Haute Qualité Environnementale » avec chauffage solaire, choix de matériaux économes en énergie, préservation du cadre naturel, etc.) et le renforcement du lien social (travaux d'accessibilité aux handicapés, chantiers confiés à des associations d'insertion, implication dans les manifestations culturelles ou sportives de quartier, etc.).

En liaison avec la stratégie, la culture d'entreprise a une importance particulière chez Batigère. Chaque année ont lieu une journée du management à destination des cadres et une convention réunissant les salariés afin de réaffirmer les valeurs et de les informer sur les réalisations de l'année par rapport aux orientations du plan à 5 ans. Afin de favoriser la synergie entre les trois pôles d'activités, des réunions entre les différentes entités (1% logement, ESH, Services Immobiliers) sont également systématiquement organisées.

Des outils de gestion interne sont mis en œuvre de façon articulée pour atteindre les objectifs stratégiques.

### **3.2. Les instruments de gestion chez Batigère**

L'instrumentation de gestion de Batigère prend en compte les quatre dimensions classiques de la gestion des entreprises : la performance financière (mesurée par les budgets), la satisfaction des clients (évaluée par un baromètre annuel de satisfaction), la maîtrise des processus (certifiée dans le cadre d'une démarche qualité ISO 9001) et la mobilisation des hommes (par des entretiens annuels et un intéressement des salariés fondé sur des objectifs connus du personnel).

Le suivi budgétaire se présente comme suit chez Batigère. A partir d'orientations économiques et réglementaires (prévisions de taux d'inflation, de taux d'intérêt notamment celui du livret A, de taux d'imposition, etc.) émanant des services centraux du groupe et conformément au plan à cinq ans, chaque filiale actualise ses budgets et plans d'action de l'année en cours et élabore ses propositions budgétaires de l'année suivante. L'examen et l'arbitrage des propositions se font à deux niveaux : au niveau de la direction de la filiale et au



niveau du comité de coordination du groupe qui va vérifier la correspondance du plan annuel avec les objectifs fixés dans le plan à 5 ans. Les ratios prudentiels de chaque filiale ainsi que ceux du groupe sont comparés aux ratios du comité d'autocontrôle et de prévoyance de la fédération des ESH. Une fois les prévisions approuvées, le suivi des écarts se fait dans le cadre d'un *reporting* mensuel (le RMA ou Rapport Mensuel d'Activités), édité de manière automatique le premier jour du mois. Le RMA sert de document de base aux « réunions résultats » mensuelles.

Pour évaluer la gestion de la relation client, Batigère s'est doté d'un outil spécifique. En collaboration avec le cabinet conseil Ernst and Young, un « Référentiel Service » commun à toutes les ESH du groupe a été mis en place. Intitulé « Puissance 7 », il décline les 7 dimensions identifiées des rapports aux locataires : l'accueil, l'écoute, l'information, le logement, la demande, l'intervention, le délai. Ceci est explicité en 55 indicateurs. Un baromètre annuel de satisfaction est administré par une société indépendante sur des échantillons représentatifs de locataires par agences locatives. Une évaluation est alors faite de la satisfaction des locataires. L'objectif est un taux de 80% de satisfaction minimum pour tous à horizon 2009 en sachant que le niveau moyen est actuellement de 70% dans le groupe mais que certaines unités ont déjà dépassé les 80%.

Le suivi des processus internes créateurs de valeur pour l'utilisateur locataire est formalisé. Une « Charte Qualité Services » a été mise en place dans l'entreprise précisant les obligations que Batigère se donne et les engagements qu'elle prend à l'égard de ses clients-locataires. Par exemple : un accueil personnalisé des nouveaux locataires est prévu avec la remise d'un livret d'accueil ; une visite de courtoisie 4 mois après l'entrée dans les murs, le versement d'indemnités si les travaux décidés avec le locataire à cette occasion ne sont pas effectués dans les délais ; une garantie donnée en matière de qualité de l'installation électrique ; etc. Toute cette démarche, complétée par une mise à plat et une formalisation de toutes les procédures de *back office*, a permis à Batigère d'être certifiée Qualité ISO 9001 depuis 1999.

Une incitation au développement des bonnes pratiques des salariés complète le dispositif global. La GRH prend en compte les performances individuelles qui font l'objet d'une part variable (prime individuelle de performance) attribuée chaque année. Les performances collectives sont l'objet de deux formes de rétribution : la participation au résultat (environ 2% du salaire annuel) qui repose sur des critères purement économiques et une part d'intéressement au résultat (en moyenne un demi-mois de salaire) qui reprend les objectifs en termes de gestion et de qualité pour la clientèle.

### **3.3. Le système de pilotage de Batigère**

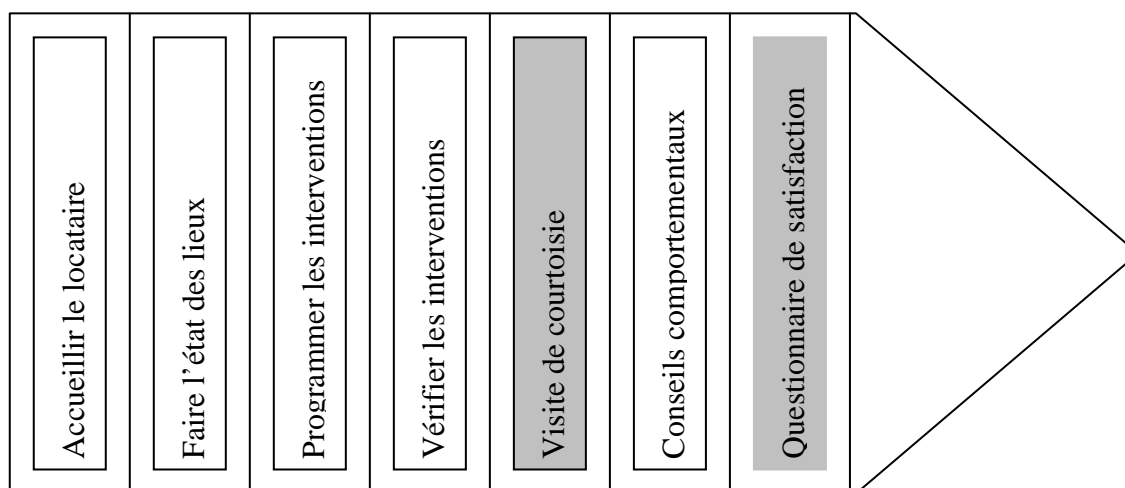
Le Rapport Mensuel d'Activités fournit aux décideurs de tous niveaux (agence, société, siège) des informations détaillées sur les activités de l'entreprise dans le cadre d'un *reporting* mensuel. La direction, à la recherche d'indicateurs d'alerte plus ciblés, a souhaité la mise en place d'un outil de pilotage stratégique. Un groupe de travail a été constitué dans cette perspective avec comme objectif de concevoir et de mettre en œuvre des tableaux de bord dont quatre volets permettent à un Suivi d'Activités Mensuel par métier (SAM) et un dernier volet assure un Suivi Annuel des Orientations Stratégiques (SAOS) du plan à cinq ans. Les quatre métiers dont la performance est mesurée par les indicateurs du SAM sont le Développement Immobilier (suivi des investissements et de l'évolution du patrimoine), la

Gestion Locative (suivi de la vacance, du taux de recouvrement et du baromètre de satisfaction des clients), la Gestion Financière (suivi des financements et de la santé financière) et la Gestion des Ressources Humaines (suivi des effectifs et de la formation).

Les tableaux de bord servent d'outil de pilotage aux Directeurs Généraux des sociétés et aux membres du directoire du Groupe. Le SAM complète également le RMA (qui mesure dans une logique strictement budgétaire l'état d'avancement du compte de résultat) comme support des « réunions résultats » mensuelles organisées au siège du Groupe. Les indicateurs des tableaux de bord ont été choisis en concertation avec les différents responsables des métiers et entrent dans une logique d'alignement stratégique.

Les instruments et dispositifs de gestion utilisés sont utilisables pour accroître la performance économique et aussi pour satisfaire les parties prenantes. On peut le voir par exemple, dans le champ de la gestion locative et du développement immobilier, au travers du processus de réception des nouveaux locataires que nous avons cité en exemple plus haut.

#### **Processus de réception des nouveaux locataires :**



(les tâches du processus plus spécifiquement RSE sont représentées en grisé)

Le processus de réception des nouveaux locataires apparaît dans le SAM à travers dans deux métiers : La Gestion Locative et le Développement Immobilier. Pour la partie Gestion Locative, on a retenu des indicateurs permettant de surveiller le processus (nombre de demandes d'intervention), de mesurer la performance physiquement (nombre de demandes d'interventions non satisfaites au bout de 15 jours) et de mesurer la valeur perçue par les clients (taux de satisfaction après les interventions). Le suivi financier des interventions s'effectue dans la partie Développement Immobilier du tableau de bord par deux indicateurs : « entretien courant » et « gros entretien ». Le processus répond ainsi à deux orientations stratégiques : « Définir et garantir notre niveau de service » et « Valoriser le patrimoine ».

## **4. Ce que nous révèle le contrôle de gestion de l'entreprise**

### **4.1. Point de vue des acteurs sur les outils de gestion utilisés**

On trouve, dans l'entreprise, des outils orientés RSE et des outils orientés performance financière. Ils sont utilisés de façon naturelle par les acteurs internes parce que les pratiques de gestion ont souvent une double nature sociétale et économique.

Ainsi dans le domaine de la construction des nouveaux logements, un responsable technique de Batigère explique : *« On met en place un système hydro-économe : Des douchettes, des robinets qui consomment moins d'eau ou encore des WC à double débit. Cela permet d'alléger une partie des charges en eau des locataires. Pour l'instant c'est un surinvestissement mais à terme cela permet d'avoir une valorisation du patrimoine puisqu'on a quelque chose de relativement efficace, environnementalement respectueux et enfin socialement acceptable puisque ça permet à des populations peu aisées de continuer à payer leurs charges. »*. Il prolonge son raisonnement passant de la dimension RSE (ici dans son volet environnemental d'économie de la ressource naturelle « eau » et dans son volet social d'avantages pour le locataire) à la dimension économique : *« On ne peut pas parler de retour sur investissement parce que c'est un investissement qui est fait par le maître d'ouvrage, nous, mais dont les économies vont aux locataires en termes de charges. Donc on ne retrouve jamais notre investissement si ce n'est qu'il faut pousser le raisonnement plus loin. Si les charges sont baissées, c'est une solvabilité accrue de nos locataires, donc un équilibre économique de notre opération de manière générale qui est amélioré puisqu'on a moins d'impayés et un taux de rotation plus faible parce que le niveau des charges rend l'appartement attractif. »*.

Dans le domaine de l'insertion, un cadre dirigeant indique à propos d'un tournoi sportif que Batigère a l'habitude d'organiser dans les cités qu'il gère : *« J'ai été très frappé par l'exemple qu'on m'a rapporté d'un maire qui a demandé à Batigère d'organiser le Challenge Basket dans sa commune alors que nous n'y avons pas de patrimoine. Cela veut dire qu'on a obtenu un niveau de visibilité remarquable de cette action d'insertion. Parce que manifestement ce n'est pas de poser des ballons dans un panier qui intéressait ce maire : C'était ce que cela permettait de faire autour. Je trouve que c'est une consécration que l'on nous fasse de telles demandes même là où on n'a pas de patrimoine ! »*. On voit bien les retours que cette image (relevant du volet social de la RSE avec comme partie prenante « les jeunes de la cité ») va générer auprès des décideurs locaux quand Batigère sera à la recherche de terrains et de soutiens pour développer ses implantations dans de nouvelles villes.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, un directeur confie : *« Dans les métiers de l'immobilier, on sait qu'actuellement le marché est très porteur et cela conduit à un turn-over de notre personnel à un niveau que nous ne connaissions pas depuis très longtemps. C'est une donnée du marché et on ne peut pas agir sur le marché. Mais on peut agir sur nos méthodes et sur nos équipes en réfléchissant à l'accueil, l'intégration, la formation et la fidélisation de notre personnel. Pour moi qui en ait la responsabilité, il faut sans doute travailler à être innovants pour offrir une formation solide et des perspectives attractives à nos collaborateurs pour qu'ils aient envie de rester dans le groupe et de saisir les opportunités de postes possibles par la mobilité interne. »*. Ici la RSE (dans son volet social avec comme partie prenante « les salariés ») est directement connectée à la performance économique en permettant de garder les compétences foncières dans l'entreprise et de diminuer les coûts de recrutement et de formation initiale du personnel.

Ce qui est vrai pour les pratiques de gestion l'est aussi bien entendu pour les dispositifs de contrôle de gestion et pour le management.

## 4.2. Analyse du pilotage de gestion de Batigère

Les dispositifs de gestion qui relèvent en apparence de la RSE ont pour la plupart, comme nous venons de le voir, une double nature économique et sociétale. Par exemple la recherche de l'accroissement de la satisfaction des locataires peut être lue comme la volonté de satisfaire une des parties prenantes (but ultime de type RSE) mais aussi être comprise comme un des moyens pour fidéliser une partie de la clientèle (étape donc dans la recherche d'une performance de nature économique par la diminution du turn-over des locataires, par le maintien sur place de familles dont le niveau de vie s'élève, par la préservation d'une mixité sociale dans des logements choisis et pas seulement le logement subi et par défaut des exclus ... ce qui stabilise et sécurise l'encaissement des loyers). Dans son premier aspect elle semble purement RSE alors qu'elle est en réalité au cœur de la vie des affaires et des comportements des entreprises depuis que les marchés existent. De même : l'accession à la propriété, organisée à grande échelle mais de façon modulée dans le parc de Batigère, peut être comprise comme la volonté de satisfaire une des parties prenantes et d'assurer un meilleur équilibre social dans les quartiers de banlieue (but ultime de type RSE) mais aussi comme un moyen de dégager des ressources et capacités financières permettant la construction de logements locatifs plus attractifs dans des zones d'habitat plus dynamiques (levier de réalisation du plan de développement économique). Idem encore pour l'intéressement des salariés de l'entreprise qui peut être compris comme un moyen de satisfaire une partie prenante indépendante (finalité RSE) ou comme un outil de management permettant de façon plus efficace d'atteindre la performance économique (moyen managérial classique, voire banal, de variabilisation d'une partie de la masse salariale). Certains éléments, plus rares, semblent purement RSE (comme les objectifs de logements très sociaux à construire par Batigère) et ils sont alors pris en compte comme contraintes à respecter (contraintes permettant d'ailleurs aussi parfois de revaloriser le patrimoine occupé jusque là par les personnes socialement fragiles que l'on relogé dans des logements appropriés).

La finalité ultime de l'entreprise est nettement focalisée sur la dimension économique. Ceci est clair aussi bien dans les pratiques de gestion qu'au niveau de la communication institutionnelle (pour peu qu'on les examine de près). Ainsi le document « Orientations stratégiques 2005-2009 » (déjà évoqué précédemment), essentiel pour l'entreprise car cadrant toute l'activité de Batigère, se termine par le volet : « Pour une performance globale et durable » (terme estampillé RSE s'il en est) qui est entièrement composé d'objectifs économiques et financiers :

- Réussir le déploiement complet du système de gestion dans toutes les ESH de Batigère ;
- Stabiliser les frais de fonctionnement, dégager un autofinancement d'exploitation supérieur à 6% ;
- Bénéficier d'une trésorerie supérieure à 6 mois de loyers ;
- Supporter des annuités de remboursement d'emprunt inférieures à 50% des loyers ;
- Disposer d'un fonds de roulement supérieur à 4 mois de loyers.

De ce point de vue, il est clair que, par delà certaines formules générales probablement inévitables en raison de l'activité (le logement à loyer modéré) et de l'histoire de l'entreprise (issue de l'économie sociale), les objectifs et les moyens énoncés et mis en œuvre sont tournés vers une stratégie de développement économique, de pérennité du système de gestion

et de consolidation financière de l'entreprise qui est nécessaire pour remplir sa mission sociale.

On a donc mis en évidence que chez Batigère :

- 1) Les outils de gestion économiques et sociétaux sont utilisés de façon conjointe dans un système de pilotage cohérent et global ;
- 2) Ceci est possible parce que la plupart du temps les dispositifs RSE ont également une nature économique qui leur permet de s'intégrer à des chaînes de causalités et d'implications à finalité économique.

Batigère est une entreprise certes atypique (effectuant une activité particulière à vocation sociale) mais en même temps particulièrement intéressante car elle a conçu et mis en œuvre une instrumentation de gestion d'ensemble, stabilisée et qui apparaît efficace. On peut tirer de ce cas des enseignements plus généraux.

#### **4.3. Discussion et enseignements généralisables**

Certains auteurs estiment qu'il faut distinguer les objectifs et les indicateurs de mesure de la performance économique de ceux qui permettent de mesurer la responsabilité globale de l'entreprise. Ainsi par exemple Quairel (2006) estime que « *la mesure de la performance globale se situe plus sur le terrain symbolique en vue d'une recherche de légitimité que sur le terrain de la maximisation de l'efficacité* ». Elle prône, contrairement aux préconisations classiques d'alignement stratégique, de cohérence et d'intégration des systèmes de contrôle et de mesures de performance, une dissociation des systèmes d'information et le moins possible d'interaction au motif que : « *L'intégration pourrait exacerber les conflits entre les acteurs et rompre l'équilibre qui veut afficher une même importance pour les objectifs économiques, sociaux et environnementaux* ». Elle rejoint ainsi le spécialiste de l'hypocrisie dans les organisations (Brunson, 1993) qui indique que ce découplage est le moyen de tenir des discours différents et adaptés à chaque groupe de pression. Quairel (2006) doit cependant concéder que « *Ceci peut être maintenu tant que la pression économique imposée par la direction n'est pas trop forte* ». Au motif qu'une intégration des deux types de systèmes d'information et de contrôle, ceux tournés vers la performance économique et de ceux tournés vers la RSE, aboutirait toujours à une prédominance de la dimension économique, Quairel (2006) conclut sa réflexion en écrivant : « *Le discours de la performance globale contribue au processus d'institutionnalisation du développement durable au sein des entreprises mais la dissociation des mesures de performance est la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels* ». Mais comment peut-on se satisfaire d'objectifs qui ne se traduiraient pas par des modifications réelles des comportements ? Ce qui compte ce ne sont pas les objectifs, ce sont les résultats.

Nous retrouvons dans cette discussion sur la place de la RSE dans le contrôle de gestion la même opposition de points de vue qu'autour du problème plus précis du *Sustainability Balanced Scorecard*. Cette question est débattue notamment entre deux équipes de renom du monde germanique, les chercheurs de l'*Institut for Economy and the Environment* de St Gall en Suisse (Bieker, Dyllick, Gmindern, etc.) et ceux du *Center for Sustainability Management* de Lunebourg en Allemagne (Figge, Hahn, Schaltegger, Wagner, etc.). Alors que les premiers considèrent que le *Sustainability Balanced Scorecard* intégré est un instrument de gestion trop souvent fonctionnaliste et réducteur en raison de la prédominance de son orientation financière (Bieker et Waxenberger, 2002), les seconds

considèrent que : « *The Balanced Scorecard makes it possible to take into account non-monetary strategic success factors which significantly impact the economic success of a business.* ». Ils rappellent que : « *Basically , environmental and social aspects can be integrated in the BSC in three ways. Firstly, environmental and social aspects can be integrated in the existing four standard perspectives. Secondly, an additional perspective can be added to take environmental and social aspects into account. Thirdly, a specific environmental and/or social scorecard can be formulated.* ». Et ils insistent sur le fait que la prise en compte d'un cinquième axe ou la construction d'un SBSC autonome ne doit intervenir que si il n'est pas possible d'intégrer la dimension RSE dans les quatre perspectives traditionnelles du BSC (Figge et al., 2002, b).

Nous partageons ce dernier point de vue et le cas de Batigère donne un exemple d'entreprise qui assume sa responsabilité globale et qui a articulé divers outils RSE dans un système cohérent de pilotage (cas assez rare dans les entreprises, cf. Naro (2005) mais que son métier et son histoire expliquent probablement) où la logique économique reste prédominante. Dans son instrumentation de gestion, les dispositifs sont utilisés comme leviers dans les chaînes de causalités parce qu'ils servent aussi bien la performance économique que la RSE (satisfaction des clients, fidélisation des personnels, amélioration de la qualité des process, etc.) ou bien ils sont clairement analysés comme des contraintes RSE à respecter (développement du logement très social, recours aux associations d'insertion, etc.). La tension n'est pas ignorée ou masquée, elle est assumée et gérée.

## Conclusion

Un état de la littérature montre que le lien entre responsabilité globale et performance économique de l'entreprise est probable mais pas automatique, que le sens de l'implication n'est pas avéré et que les aspects contingents sont nombreux. Une piste possible pour essayer d'avancer dans la compréhension de ce phénomène est d'étudier, de façon contextualisée, l'instrumentation de gestion mise en œuvre dans les entreprises socialement responsables. C'est ce que nous avons fait en analysant le contrôle de gestion d'une Entreprise Sociale pour l'Habitat, leader sur son secteur. Cette étude de cas met en évidence la possibilité de développer une démarche cohérente de responsabilité globale s'incarnant réellement dans l'instrumentation de gestion (même s'il nous faut encore approfondir l'approche dynamique de l'instauration du système de pilotage intégré, du jeu des acteurs internes autour de son fonctionnement et des tensions entre les logiques économique et sociétale sur la durée).

Certains auteurs, qui se sont intéressés au contrôle de gestion des entreprises socialement responsables, ont émis l'idée que quand les outils et indicateurs RSE sont insérés dans les dispositifs de pilotage ils sont assujettis à la logique économique prédominante. Ils en déduisent que l'on doit découpler les indicateurs RSE des systèmes de pilotage et de l'instrumentation de gestion pour préserver une pluralité de discours et d'objectifs. A l'inverse, pour nous, il est clair qu'il y a une tension indépassable entre performance économique et responsabilité globale qu'il faut assumer et gérer dans le cadre du système de pilotage global de l'entreprise si on s'intéresse à l'effectivité des politiques mises en œuvre dans le champ sociétal. Nous nous retrouvons de ce point de vue en accord avec Bollecker et al. (2006) quand ils écrivent : « *En réalité, les indicateurs sociétaux ne peuvent prendre sens que s'ils sont liés à la stratégie de l'entreprise à l'instar de tout indicateur de contrôle* ».

Nous avons montré qu'on peut développer un système de pilotage global et cohérent, intégrant des outils et indicateurs RSE. Ceci est possible parce que, dans le cas étudié, la plupart des dispositifs RSE ont aussi un rôle économique et que ceux qui n'ont pas cette dimension peuvent malgré tout être pris en compte, en tant que contraintes à respecter, dans la chaîne des implications qui débouche sur la performance financière. Il reste à savoir si ce bouclage possible de la responsabilité globale et de la performance financière, assez facile à réaliser dans une entreprise de l'économie sociale (le côté « volontaire » de la démarche de responsabilité globale peut même être discuté ici au regard des contraintes institutionnelles qui encadrent l'activité du logement social comme l'indique Pailot, 2005), est généralisable ou si l'intégration de la RSE dans le contrôle de gestion demeure très contingente à un certain type d'entreprises (celles où la RSE est facilement internalisable).

Dans cette perspective, l'analyse des dispositifs de gestion pour voir ceux qui sont fondamentalement dédiés à des usages directs et univoques (financiers ou sociétaux) et ceux qui ont plusieurs facettes et sont multi-usages (financiers et sociétaux) constitue une piste de recherche très prometteuse. On peut aussi envisager de classifier les instruments RSE en fonction de leur contribution, parfois directe mais la plupart du temps indirecte et avec un impact différé dans le temps, au compte de résultat (de façon positive pour ceux qui interviennent comme levier de performance, de façon négative pour ceux qui interviennent comme contrainte). De telles études peuvent être riches d'enseignements pour une mise en œuvre efficace des outils de pilotage de gestion. Mais ceci ne peut être fait que dans le cadre de recherches focalisées sur les pratiques réelles en entreprise et faisant leur place aux actions ou observations in situ. De ce point de vue notre travail, portant sur une entreprise de nature assez particulière, n'est qu'une première étape dans ce vaste chantier.

## Bibliographie

- Allouche J. et Laroche P. (2005), « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises », *actes du colloque RSE du GREFIGE-CEREMO*, 38 pages.
- Bieker T. et Waxenberger B. (2002), « Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics », *10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg (Suède)*, actes, 24 pages.
- Bollecker M., Mathieu P. et Clementz C. (2006), « Le comportement socialement responsable des entreprises : une lecture des travaux en comptabilité et contrôle de gestion dans une perspective néo-institutionnaliste », *actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Tunis, 16 pages.
- Bowen H. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row.
- Brunson N. (1993), « Ideas and actions: justification and hypocrisy as alternatives to control », *Accounting, Organization and Society*, vol. 18, n°6, p 489-506.
- Capron M. (2000), « Comptabilité sociale et sociétale », in Colasse (Ed.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Economica, p 407-419.
- Carroll A. (1970), « A three dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, p 497-505.
- Choffel D. et Meyssonier F. (2005), « Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, décembre, p 61-81.
- Christophe B. (2000), « Environnement naturel et comptabilité », in Colasse (Ed.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Economica, p 657-668.
- Drucker P. (1984), « The new meaning of corporate social responsibility », *California Management Review*, Winter, p 53-63.

- Fédération des Entreprises Sociales pour l'Habitat (2006), *Les Entreprises Sociales pour l'Habitat - Analyses et statistiques*, 64 pages.
- Figge F. et al. (2002, a), « The sustainability balanced scorecard – Linking sustainability management to business strategy », *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, p 269-284.
- Figge F. et al. (2002, b), « The Sustainability Balanced Scorecard –Theorie and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management», *10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg (Suède)*, actes, 32 pages.
- Friedman M. (1970), « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Time Magazine*, 13 septembre.
- Gond J. - P. (2001), « L'éthique est-elle profitable? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p 77-85.
- Jones T. (1980), « Corporate social responsibility revisited, redefined », *California Management Review*, Spring, p 59-67.
- Margolis J. et Walsch J. (2003), « Misery loves companies: rethinking social initiatives by business », *Administrative Science Quaterly*, vol. 48, p 268-305.
- Mandeville B. (1714), *Fable of the bees (or private vices, public benefits)*.
- Mission Interministérielle d'Inspection du Logement Social (2004), *Rapport Public 2003*, 54 pages
- Montesquieu C. (1748), *L'esprit des lois*.
- Moore G. (2001), « Corporate social and financial performance: an investigation in the U.K. supermarket industry », *Journal of Business Research*, décembre, p 299-315.
- Naro G. (2005), « Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances », in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Ed. Le Roy F. et Marchesnay M., Editions EMS.
- Orlitsky M., Schmidt F. et Rynes S. (2003), « Corporate social and financial performance: a meta-analysis », *Organisation Studies*, vol. 24, n°3, p 403-441.
- Pailot P. (2005), « Les Comités Interprofessionnels du Logement (CIL) : de la responsabilité sociétale des entreprises au pilotage de l'action publique », *actes du colloque « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : réalité, mythe ou mystification »*, Université Nancy 2, mars, 18 pages.
- Preston L. et O'Bannon D. (1997), « The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis », *Business and Society*, 36, p 419-429
- Quairel F. (2006), « Contrôle de la performance globale et RSE », *actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (Tunis)*, 23 pages.
- Savall H. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica.
- Villette M. et Vuillermot C. (2005), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, La Découverte
- Wartick S. et Cochran P. (1985), « The evolution of the corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol. 10, p 758-769.
- Wood D. (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, p 691-718.
- Zingales F. et al. (2004), « Balanced scorecard and sustainability: state of art review », *working paper INSEAD*, 65 pages.